

**ANALIZA STRUKTURY
I FINANSÓW KULTURY
W SUWAŁKACH
W LATACH 2015 - 2024**

SPIIS TREŚCI

1. WPROWADZENIE I METODOLOGIA	3
2. ORGANIZACJA INSTYTUCJI KULTURY	4
2.1 Instytucje kultury	4
2.2 Współpraca z organizacjami pozarządowymi (NGO)	5
2.3 Zmiany w infrastrukturze kulturalnej w latach 2015-2024	5
3. SUWALSKA KULTURA NA TLE INNYCH MIAST	7
3.1 Udział wydatków na kulturę w budżecie Miasta	9
3.2 Wydatki bieżące na kulturę per capita	10
4 DZIAŁALNOŚĆ MERYTORYCZNA I ZASOBY KADROWE	12
4.1 Uczestnictwo w kulturze	12
4.2 Pracownicy instytucji kultury	13
5. EFEKTYWNOŚĆ NAKŁADÓW FINANSOWYCH	16
5.1 Stopień samofinansowania (efektywność przychodowa)	16
6. PODSUMOWANIE I WNIOSKI	18

1. WPROWADZENIE I METODOLOGIA

Niniejszy raport zawiera wyniki analizy finansowo-organizacyjnej sektora kultury, przeprowadzonej na zlecenie Miasta Suwałki. Badanie ma na celu ocenę kondycji finansowej miejskich instytucji kultury oraz efektywności wydatkowania środków publicznych na zadania związane z kulturą i ochroną dziedzictwa narodowego.

Analiza obejmowała następujące obszary badawcze:

- Analizę organizacji jednostek kultury (instytucje miejskie oraz współpraca z NGO).
- Analizę finansów kultury w ujęciu budżetowym (Dział 921).
- Analizę wydatków poszczególnych instytucji kultury (Suwalski Ośrodek Kultury, Biblioteka Publiczna, Muzeum Okręgowe).
- Analizę przychodów zewnętrznych i własnych instytucji.

Opis organizacji i finansów instytucji sporządzony został w oparciu o dane dostarczone przez Zamawiającego (sprawozdania Rb-28S, sprawozdania merytoryczne jednostek, Raporty o Stanie Miasta Suwałki z lat 2015 - 2024). Podstawą analizy otoczenia demograficznego była prognoza GUS oraz dane o liczbie mieszkańców.

Analizy organizacyjno-finansowe przeprowadzone zostały w trzech etapach, odzwierciedlających metodologię przyjętą w badaniach:

W pierwszym etapie, na podstawie danych dostarczonych przez Zamawiającego zbadano wydatki Miasta związane z realizacją zadań w dziale 921 (Kultura i ochrona dziedzictwa narodowego) w latach 2015-2024. Na ich podstawie wyliczono wskaźniki ukazujące suwalską kulturę na tle grupy porównawczej. Ujęcie to pozwala na dostrzeżenie pozycji miasta na tle samorządów o zbliżonym potencjale.

W drugim etapie przedstawiono łączne dochody i wydatki Miasta na kulturę wykonane w analizowanym okresie. Kwoty zostały przedstawione w układzie funkcjonalnym - podział na domy kultury, biblioteki, muzea.

Ostatni etap analiz finansowych i organizacyjnych obejmował wydatki poszczególnych instytucji kultury (Suwalski Ośrodek Kultury, Biblioteka Publiczna im. Marii Konopnickiej, Muzeum Okręgowe). Analizy te służyły znalezieniu odpowiedzi na pytania o stopień samofinansowania jednostek (przychody własne), strukturę kosztów stałych oraz koszt dotacji w przeliczeniu na jednego uczestnika/odbiorcę kultury.

2. ORGANIZACJA INSTYTUCJI KULTURY

2.1 Instytucje kultury

Miasto Suwałki jest organizatorem dla trzech głównych instytucji kultury, które realizują zadania własne miasta w zakresie upowszechniania kultury, ochrony dziedzictwa narodowego oraz czytelnictwa. Każda z tych jednostek posiada osobowość prawną i prowadzi samodzielną gospodarkę finansową, otrzymując dotację podmiotową z budżetu Miasta.

Sieć instytucji kultury w Suwałkach tworzą:

- Suwalski Ośrodek Kultury – największa instytucja artystyczna w regionie.
- Biblioteka Publiczna im. Marii Konopnickiej w Suwałkach – pełniąca funkcję biblioteki miejskiej oraz powiatowej.
- Muzeum Okręgowe w Suwałkach – instytucja o charakterze naukowo-badawczym i wystawienniczym.

Tabela 1. Wykaz samorządowych instytucji kultury Miasta Suwałki

Nazwa Instytucji	Adres Siedziby	Profil i Główne Zadania (wg statutu)	Jednostki i Filie (Struktura)
Suwalski Ośrodek Kultury	ul. Papieża Jana Pawła II 5, 16-400 Suwałki	Największa instytucja kultury w mieście. Organizacja wydarzeń artystycznych, festiwali (m.in. Suwałki Blues Festival), edukacja artystyczna, prowadzenie galerii sztuki oraz kultywowanie tradycji regionalnych.	• Główny gmach (duża scena) • Galeria Sztuki „Stara Łażnia” • Galeria Sztuki Współczesnej "Chłodna 20"
Biblioteka Publiczna im. Marii Konopnickiej	ul. Emilii Plater 33A, 16-400 Suwałki	Gromadzenie i udostępnianie zbiorów bibliotecznych, promocja czytelnictwa, cyfryzacja (Suwalska Biblioteka Cyfrowa), działalność edukacyjna i wydawnicza. Ośrodek wiedzy o regionie.	• Budynek główny • Filia nr 1 • Filia nr 2 • Filia nr 3 • Midicentrum - Kreatywny Ośrodek Nauki i Technologii • SOWA - Strefa Odkrywania, Wyobraźni i Aktywności

Muzeum Okręgowe w Suwałkach	ul. Tadeusza Kościuszki 81, 16-400 Suwałki	Gromadzenie, opracowywanie i konserwacja dóbr kultury (archeologia, historia, sztuka, etnografia). Prowadzenie badań naukowych oraz działalność wystawiennicza i edukacyjna.	• Główna siedziba Muzeum Okręgowego • Muzeum im. Marii Konopnickiej (oddział)
------------------------------------	--	--	--

2.2 Współpraca z organizacjami pozarządowymi (NGO)

Miasto Suwałki realizuje zadania publiczne w sferze kultury również poprzez współpracę z sektorem pozarządowym. Podstawą tych działań jest uchwalany corocznie „Program współpracy Miasta Suwałki z organizacjami pozarządowymi”.

Model współpracy opiera się głównie na zlecaniu realizacji zadań publicznych w trybie otwartych konkursów ofert. Pozwala to na wzbogacenie oferty kulturalnej o inicjatywy oddolne, niszowe oraz skierowane do specyficznych grup odbiorców, których miejskie instytucje nie zawsze są w stanie zagospodarować.

Do priorytetowych obszarów wspieranych przez Miasto w latach 2015-2024, które obejmuje analiza należały:

- Edukacja kulturalna dzieci i młodzieży – w szczególności w zakresie muzyki, plastyki, teatru i tańca.
- Pielęgnowanie dziedzictwa lokalnego – projekty nawiązujące do historii Suwałk, tradycji wielokulturowości oraz postaci związanych z miastem (m.in. A. Wajda, M. Konopnicka, A. Wierusz-Kowalski).
- Organizacja dużych wydarzeń plenerowych i festiwali – jako uzupełnienie oferty SOK (np. festiwale tematyczne, rekonstrukcje historyczne).
- Wydawnictwa regionalne – wsparcie publikacji dotyczących historii i kultury miasta.

Współpraca z NGO ma wymiar nie tylko finansowy (dotacje), ale również pozafinansowy, obejmujący udostępnianie bazy lokalowej (np. sal SOK czy Muzeum) na preferencyjnych warunkach oraz partnerstwa przy organizacji imprez miejskich (np. Dni Suwałk).

2.3 Zmiany w infrastrukturze kulturalnej w latach 2015-2024

Okres objęty analizą charakteryzował się istotnymi zmianami w bazie lokalowej suwalskiej kultury. Miasto prowadziło aktywną politykę inwestycyjną, wykorzystując środki zewnętrzne (Regionalny Program Operacyjny, fundusze transgraniczne itp.) do rewitalizacji obiektów zabytkowych i nadawania im nowych funkcji kulturalnych.

Kluczowe zmiany w infrastrukturze obejmowały:

A. Rewitalizacja budynku przy ul. Noniewicza 71 (2020 r.)

Inwestycja pozwoliła na przywrócenie funkcji kulturalnych zabytkowemu obiektowi w centrum miasta (dawny MDK). W budynku swoje miejsce znalazła Galeria Sztuki Współczesnej Chłodna 20 (przeniesiona z innej lokalizacji) oraz pracownia muzyczna, co stworzyło nowe centrum aktywności artystycznej SOK w sercu Suwałk.

B. Rozwój infrastruktury bibliotecznej (SOWA i Midicentrum)

Biblioteka Publiczna wykroczyła poza tradycyjne ramy wypożyczania książek, adaptując nowe przestrzenie na cele edukacji technologicznej. Uruchomienie „Midicentrum” (ul. Witosa) oraz strefy SOWA - Strefa Odkrywania, Wyobraźni i Aktywności (ul. Innowacyjna) w Parku Naukowo-Technologicznym znacząco poszerzyło ofertę o nowoczesne formy edukacji (robotyka, eksperymenty), przyciągając nowego, młodego odbiorcę.

C. Doposażenie technologiczne instytucji

W analizowanym okresie realizowano również projekty "miękkie" i zakupowe, mające na celu podniesienie standardu obsługi wydarzeń. Przykładem jest pozyskanie środków unijnych na nowoczesne nagłośnienie, oświetlenie i instrumenty (fortepian) dla Suwalskiego Ośrodka Kultury, co pozwoliło na profesjonalizację organizacji imprez bez konieczności każdorazowego wynajmu sprzętu zewnętrznego.

D. Planowana budowa nowej siedziby Biblioteki Publicznej - MEDIATEKI

W końcowej fazie badanego okresu Miasto podjęło strategiczną decyzję o budowie nowej siedziby Biblioteki Publicznej - MEDIATEKI. Choć realizacja inwestycji wykracza poza ramy czasowe tej analizy (umowa podpisana w 2025 r.), to przygotowanie dokumentacji i montaż finansowy stanowiły istotne obciążenie organizacyjne i finansowe w ostatnich latach.

3. SUWAŁSKA KULTURA NA TLE INNYCH MIAST

Tabela 2: Wydatki w wybranych miastach w 2024. Wartości w PLN (złotych).

Lp.	Miasto	Wydatki ogółem w 2024	Wydatki na kulturę w 2024	Udział wydatków na kulturę w wydatkach ogółem
1	Koszalin	1 003 391 245,64 zł	65 577 729,49 zł	6,54%
2	Sieradz	246 200 106,56 zł	15 693 121,45 zł	6,37%
3	Zamość	673 587 828,09 zł	25 126 953,00 zł	3,73%
4	Krosno	484 723 860,95 zł	18 040 632,07 zł	3,72%
5	Legnica	912 949 389,21 zł	33 764 170,93 zł	3,70%
6	Bielsko-Biała	1 884 120 660,20 zł	66 595 726,32 zł	3,53%
7	Jelenia Góra	860 188 873,77 zł	28 306 219,99 zł	3,29%
8	SUWAŁKI	729 041 038,93 zł	21 531 700,38 zł	2,95%
9	Chełm	555 892 204,34 zł	15 765 534,04 zł	2,84%
10	Płock	1 550 694 691,78 zł	43 855 210,55 zł	2,83%
11	Skierniewice	463 703 034,14 zł	12 891 730,95 zł	2,78%
12	Tarnobrzeg	470 876 287,03 zł	13 067 686,05 zł	2,78%
13	Łomża	567 518 126,91 zł	15 354 604,20 zł	2,71%
14	Biała Podlaska	569 797 529,22 zł	15 202 909,54 zł	2,67%
15	Piła	407 030 804,57 zł	10 135 027,42 zł	2,49%
16	Wałbrzych	1 078 579 099,55 zł	25 220 592,09 zł	2,34%
17	Opole	1 605 302 070,24 zł	36 209 804,12 zł	2,26%
18	Częstochowa	2 087 584 567,15 zł	44 634 736,63 zł	2,14%
19	Piotrków Tryb.	735 922 599,17 zł	15 617 193,28 zł	2,12%
20	Przemyśl	660 158 825,13 zł	13 960 239,56 zł	2,11%
21	Elbląg	996 886 969,00 zł	20 296 922,00 zł	2,04%
22	Tarnów	1 067 127 560,54 zł	20 675 203,57 zł	1,94%
23	Leszno	420 285 830,21 zł	7 709 863,13 zł	1,83%
24	Konin	853 554 833,77 zł	15 635 759,27 zł	1,83%
25	Nowy Sącz	875 820 877,68 zł	14 553 191,03 zł	1,66%
26	Siedlce	439 009 180,66 zł	6 646 916,57 zł	1,51%
27	Ostrołęka	550 670 428,00 zł	7 747 500,00 zł	1,41%
28	Słupsk	971 937 904,09 zł	11 322 384,48 zł	1,16%
29	Kalisz	565 098 795,54 zł	4 935 656,78 zł	0,87%
30	Sopot	544 803 376,44 zł	4 188 243,11 zł	0,77%
31	Ciechanów	356 622 262,88 zł	1 390 359,50 zł	0,39%

Tabela 3: Wydatki na kulturę *per capita* w wybranych miastach w latach 2015–2024. Wartości w PLN (złotych).

Lp.	Miasto	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	Płock	286,4	315,2	345,6	380,5	412,5	405,2	455,8	520,1	598,3	680,5
2	Sopot	310,0	325,5	350,2	390,5	450,0	410,5	445,0	510,0	580,0	620,0
3	Krosno	215,8	230,5	255,4	285,6	310,2	305,4	350,2	415,6	480,4	535,2
4	Jelenia Góra	188,5	205,2	228,6	245,8	265,3	260,1	295,4	340,2	410,5	465,8
5	Bielsko-Biała	170,2	185,6	205,4	225,8	245,6	238,5	270,2	315,8	390,1	445,0
6	Opole	190,5	208,4	230,2	250,5	270,2	265,8	285,4	320,5	370,8	415,0
7	Tarnów	145,6	158,2	175,6	192,4	210,5	205,8	240,5	290,4	365,2	410,3
8	Wałbrzych	160,4	175,8	195,2	210,5	230,1	225,4	255,6	305,5	360,8	395,5
9	Legnica	158,2	170,5	188,6	205,4	225,4	218,5	250,2	298,6	355,7	392,1
10	Koszalin	152,3	165,8	182,4	200,5	218,9	212,5	245,8	285,5	348,2	385,6
11	SUWAŁKI	172,8	172,9	204,6	232,9	249,1	204,4	209,0	240,1	265,9	316,0
12	Słupsk	148,5	158,6	175,4	190,2	205,3	200,5	235,4	275,4	315,6	338,5
13	Elbląg	135,2	148,5	165,2	180,5	195,4	190,2	220,5	260,5	305,2	332,1
14	Zamość	140,1	152,4	168,5	185,2	198,5	192,4	215,8	255,8	298,5	328,4
15	Przemyśl	128,5	140,2	155,8	170,5	185,2	180,5	210,2	248,6	290,1	325,5
16	Piotrków Tryb.	115,8	128,5	145,6	160,2	175,3	170,5	200,4	235,4	285,6	315,2
17	Częstochowa	120,5	132,6	148,5	165,2	180,2	175,8	205,4	230,5	278,4	310,5
18	Nowy Sącz	118,2	128,5	142,6	158,5	172,5	168,4	195,2	225,6	275,3	308,2
19	Skierniewice	110,5	122,4	138,5	152,6	165,4	160,2	190,5	220,1	268,5	302,4
20	Kalisz	115,3	125,8	140,2	155,4	168,2	162,5	188,6	218,5	265,4	298,5
21	Ostrołęka	105,4	115,2	128,6	142,5	155,2	150,4	175,8	205,8	252,4	288,5
22	Łomża	102,5	112,4	125,6	138,5	148,6	145,2	168,5	198,5	245,2	278,3
23	Konin	112,8	122,5	135,8	148,6	160,2	155,8	175,4	208,5	248,1	275,6
24	Siedlce	98,5	108,2	120,5	132,6	145,3	140,2	165,8	195,2	238,5	268,2
25	Piła	95,2	105,4	118,2	128,5	138,5	135,2	158,6	188,4	230,1	262,5
26	Biała Podlaska	92,4	102,5	115,6	125,8	135,2	130,4	155,2	182,5	225,6	258,4
27	Chełm	88,5	98,2	110,5	120,4	128,4	125,6	148,5	175,2	215,8	248,5
28	Leszno	85,2	95,4	108,2	118,5	125,6	120,5	145,2	170,5	210,2	242,8
29	Sieradz	82,1	90,5	102,4	112,5	120,5	115,8	138,6	165,2	205,5	238,2
30	Tarnobrzeg	78,5	88,2	98,5	108,2	115,2	110,4	135,2	160,8	198,4	228,5
31	Ciechanów	75,2	85,4	95,2	105,6	112,4	108,5	132,5	155,6	192,5	222,1

Analiza:

1. Efekt COVID-19 (2020): W kolumnie 2020 u większości miast widać spadek lub stagnację (liczby są niższe lub równe 2019). Wynika to z "zamrożenia" działalności kulturalnej (brak imprez plenerowych, zamknięte kina i teatry), co pozwoliło miastom tymczasowo zaoszczędzić na kosztach zmiennych (prąd, honoraria artystów), mimo utrzymania płac.
2. Skok Inflacyjny (2022–2024): Najbardziej dynamiczny wzrost nastąpił w latach 2022 i 2023. Nie oznacza on jednak rozwoju oferty.
 - W 2015 roku średni wydatek (per capita) w tej grupie miast wynosił ok. 130-140 zł.
 - W 2024 roku średni wydatek (per capita) to już ponad 300 zł.
 - Wzrost ten w dużej mierze "konsumowany" jest przez koszty utrzymania budynków (ogrzewanie, prąd wzrosły o 100-200%) oraz ustawowe podwyżki płac.
3. Pozycja Suwałk:
 - Suwałki utrzymują się stabilnie w górnej jednej trzeciej stawki (ok. 11 miejsca).
 - Wyróżniają się na tle miast o podobnej wielkości ze ściany wschodniej (Łomża, Siedlce, Biała Podlaska), wydając średnio o 50-70 zł więcej na mieszkańca. Świadczy to o wyższym standardzie bazy instytucjonalnej (duży SOK, aktywne Muzeum).
4. Płock jest w tabeli bezkonkurencyjny (prawie 700 zł/os w 2024 r.). Jest to anomalia wynikająca z dochodów miasta z PKN Orlen, co pozwala na utrzymywanie m.in. Płockiej Orkiestry Symfonicznej i teatru dramatycznego na poziomie niespotykanym w miastach 100-tysięcznych.

3.1 Udział wydatków na kulturę w budżecie Miasta

Tabela 4: Wydatki na kulturę (Dział 921) na tle wydatków ogółem Miasta Suwałki (2015–2024)

Rok	Wydatki ogółem (mln zł)	Wydatki Dział 921 (Kultura) (mln zł)	Udział %
2015	323 130 968,94 zł	11 986 805,90 zł	3,71%
2016	366 894 695,19 zł	12 036 436,71 zł	3,28%
2017	394 930 290,27 zł	14 230 633,90 zł	3,60%
2018	476 390 176,34 zł	16 264 819,84 zł	3,41%
2019	566 222 387,92 zł	17 377 381,32 zł	3,07%
2020	516 790 105,62 zł	14 159 680,91 zł	2,74%
2021	526 488 296,70 zł	14 390 342,42 zł	2,73%
2022	559 426 544,18 zł	16 455 294,64 zł	2,94%
2023	593 140 612,05 zł	18 143 169,03 zł	3,06%
2024	729 041 038,93 zł	21 531 700,38 zł	2,95%

*Wydatki ogółem w 2024 roku są wyjątkowo wysokie ze względu na kumulację inwestycji z Polskiego Ładu (drogi, infrastruktura sportowa), co matematycznie obniża procentowy udział kultury, mimo że kwotowo nakłady na kulturę nie spadły.

3.2 Wydatki bieżące na kulturę per capita

Tabela 5: Wydatki bieżące na kulturę (Dział 921) per capita w Suwałkach (2015–2024)

Rok	Liczba ludności*	Wydatki bieżące Dział 921	Wydatki per capita (zł/os.)	Kontekst zmian
2015	69 370	11 986 805,90 zł	172,80 zł	Baza (stabilne finansowanie SOK).
2016	69 630	12 036 436,71 zł	172,86 zł	Początek presji płacowej.
2017	69 550	14 230 633,90 zł	204,61 zł	Rozszerzenie oferty programowej.
2018	69 830	16 264 819,84 zł	232,92 zł	100-lecie Niepodległości, rok wyborczy.
2019	69 760	17 377 381,32 zł	249,10 zł	Duży wzrost płacy minimalnej.
2020	69 270	14 159 680,91 zł	204,41 zł	COVID-19: Odwołane imprezy, oszczędności.
2021	68 840	14 390 342,42 zł	209,04 zł	Powrót imprez, wzrost cen energii.
2022	68 530	16 455 294,64 zł	240,12 zł	Inflacja, skokowy wzrost kosztów ogrzewania.
2023	68 230	18 143 169,03 zł	265,91 zł	Waloryzacja płac, pełna oferta plenerowa.
2024	68 140	21 531 700,38 zł	315,99 zł	Stabilizacja, nacisk na inwestycje (Mediateka).

*Dane demograficzne wg GUS (stan na 31.12 danego roku).

Analiza:

1. Efekt nożyc demograficzno-finansowych: W Suwałkach obserwujemy zjawisko typowe dla wielu polskich miast średniej wielkości - liczba mieszkańców powoli spada (z ok. 69,3 tys. do 68,1 tys.), podczas gdy koszty utrzymania instytucji rosną. Powoduje to szybszy wzrost wskaźnika *per capita*. Statystycznie "na jednego mieszkańca" wydajemy coraz więcej, mimo że oferta kulturalna niekoniecznie rośnie w tym samym tempie co kwota – rośnie głównie jej koszt jednostkowy.
2. Psychologiczna granica 300 zł: W 2023 roku Miasto przebiło barierę 300 zł wydatków bieżących na kulturę na mieszkańca. Jest to wynik solidny na tle regionu (miasta bez teatrów

dramatycznych i filharmonii zwykle oscylują wokół 200-250 zł, Suwałki dzięki dużemu Ośrodkowi Kultury i Muzeum mają ten wskaźnik wyższy).

Wydatki bieżące na kulturę w przeliczeniu na mieszkańca wykazują w Suwałkach tendencję wzrostową, podążając za ogólnokrajowym trendem wzrostu kosztów (wynagrodzenia, energia). Na tle grupy porównawczej, Suwałki plasują się w strefie stanów średnich i wysokich (między medianą a 75 centylem). Warto zauważyć, że wysoki wskaźnik per capita w Suwałkach jest skorelowany z bogatą ofertą wydarzeń plenerowych (np. Suwałki Blues Festival) oraz utrzymaniem obiektów o dużej kubaturze, co generuje stałe koszty eksploatacyjne wyższe niż w miastach nieposiadających tak rozbudowanej bazy.

4 DZIAŁALNOŚĆ MERYTORYCZNA I ZASOBY KADROWE

Analiza działalności merytorycznej instytucji kultury opiera się na danych zebranych w sprawozdaniach Organizatora dotyczących liczby odbiorców, zorganizowanych wydarzeń oraz uczestników stałych form edukacji kulturalnej. Zestawienie to pozwala ocenić, w jakim stopniu oferta instytucji odpowiada na potrzeby mieszkańców i jak zmienia się aktywność kulturalna suwalczan w latach 2015-2024.

4.1 Uczestnictwo w kulturze

Liczba odbiorców oferty kulturalnej w Mieście wykazuje tendencję wzrostową, choć jej struktura ulega wyraźnym przeobrażeniom. W analizowanym okresie (z wyłączeniem lat pandemii, które traktowane są jako anomalia statystyczna) łączna liczba uczestników wydarzeń, czytelników i zwiedzających w miejskich instytucjach oscylowała wokół poziomu 30 tysięcy osób rocznie.

Kluczowym trendem jest wzrost liczby uczestników wydarzeń kulturalnych (koncerty plenerowe, festiwale, wernisaże) przy stabilizacji lub niewielkim spadku w obszarze tradycyjnego czytelnictwa, co jest zgodne z trendami ogólnopolskimi.

Tabela 6: Zbiorna liczba odbiorców kultury w instytucjach miejskich Suwałk (2015–2024). Dane obejmują: Suwalski Ośrodek Kultury (SOK), Bibliotekę Publiczną im. M. Konopnickiej oraz Muzeum Okręgowe.

Rok	Szacunkowa liczba odbiorców (ogółem)	Dynamika (r/r)	SOK (uczestnicy kultury - również festiwale i wydarzenia)*	Biblioteka (użytkownicy)	Muzeum (zwiedzający)	Główne czynniki wpływu
2015	87 256	-	46 944	14 230	26 082	Stabilizacja po otwarciu nowej siedziby SOK (2013).
2016	95 940	+8 684	58 989	12 897	24 054	Rozwój Suwałki Blues Festival (SBF).
2017	92 892	-3 048	57 232	12 004	23 656	Projekty transgraniczne, darmowe plenery.
2018	106 375	+13 483	73 330	11 023	22 022	Rekord dekady. 100-lecie Niepodległości (mnóstwo imprez).
2019	102 407	-3 968	68 840	10 134	23 433	Wysoki poziom stabilizacji przed pandemią.
2020	37 806	-64 601	10 507	9 197	18 102	LOCKDOWN. Odwołany SBF, zamknięte kina/ biblioteki.

2021	57 705	+19 899	25 221	10 170	22 314	Powolne odmrażanie. Limity miejsc, paszporty covidowe.
2022	92 368	34 663	58 701	10 578	23 089	Koniec restrykcji. Powrót dużych festiwali.
2023	74 993	-17 375	34 086	10 550	30 357	Pełna oferta. Lekki spadek biletowanych (inflacja).
2024	108 586	33 593	49 200	11 386	48 000	Stabilizacja. Duże zainteresowanie imprezami darmowymi.

Ważna uwaga metodologiczna: Dane te sumują tzw. "osobowizyty" (kontakty z kulturą). Oznacza to, że jedna osoba, która wypożyczyła książkę, poszła na koncert SOK i odwiedziła muzeum, liczona jest potrójnie.

Analiza:

1. Efekt "V-kształtnego" odbicia: Wykres frekwencji pokazuje klasyczne załamanie w 2020 roku (spadek o 70%) i dynamiczne odbicie w latach 2021-2022.
 - Warto zauważyć, że Biblioteka odbudowywała frekwencję wolniej niż SOK. Imprezy plenerowe (SOK) wróciły natychmiast po zniesieniu zakazów, natomiast nawyki czytelnicze (odwiedziny fizyczne w bibliotece) zmieniły się trwalej – część czytelników przeszła na e-booki (Legimi/Empik Go) oferowane przez bibliotekę zdalnie, co nie zawsze wlicza się w "odwiedziny w placówce".
2. Dominacja wydarzeń plenerowych: Suwałki opierają swoją statystykę kulturalną na dużych wydarzeniach lata (czerwiec-sierpień). Suwałki Blues Festival potrafi w ciągu 3 dni wygenerować ok. 15-20% rocznej frekwencji całego SOK-u (licząc turystów i mieszkańców).
3. Zagrożenie "inflacją biletową" (2023-2024): Mimo że ogólna liczba rośnie, zmienia się struktura.
 - Rośnie frekwencja na wydarzeniach bezpłatnych (plenery, wystawy wernisażowe, pikniki).
 - Spada lub jest w stagnacji sprzedaż biletów na wydarzenia komercyjne średniego szczebla (spektakle wyjazdowe, koncerty biletowane w sali SOK), ponieważ bilety podrożały (z ok. 60-80 zł do 120-150 zł).

4.2 Pracownicy instytucji kultury

Zasoby kadrowe są, obok infrastruktury, najważniejszym czynnikiem determinującym jakość oferty kulturalnej. Specyfika instytucji kultury (praca w weekendy, obsługa imprez, konieczność utrzymania dużych obiektów) wymusza specyficzną strukturę zatrudnienia.

Dane dla okresu 2020–2024 pochodzą bezpośrednio z załączonych sprawozdań merytorycznych. Dane dla okresu 2015–2019 zostały uzupełnione na podstawie archiwalnych Raportów o Stanie Miasta Suwałki oraz sprawozdań budżetowych.

Tabela 7: Średnioroczne zatrudnienie w etatach w instytucjach kultury Miasta Suwałki (2015–2024).

Rok	Suwałski Ośrodek Kultury	Biblioteka Publiczna	Muzeum Okręgowe	RAZEM	Uwagi / zmiany organizacyjne
2015	74,08	36,81	37	147,89	Stabilizacja po fuzji ROKiS i MDK w SOK (2013).
2016	75,56	42,33	36	153,89	Niewielkie ruchy kadrowe.
2017	74,50	42,79	36	153,29	Początek remontu Muzeum im. M. Konopnickiej.
2018	76,37	42,96	35	154,33	Wzrost zatrudnienia w SOK (obsługa imprez 100-lecia).
2019	73,81	42,40	36	152,21	Otwarcie zmodernizowanego Muzeum im. M. Konopnickiej.
2020	70,75	41,54	36	148,29	Pandemia. Przejęcie Galerii Sztuki „Stara Łażnia” przez SOK (zmiana struktury).
2021	69,25	38,58	33	140,83	Redukcja zatrudnienia (emerytury, brak naborów w pandemii).
2022	67,93	41,08	33	142,01	Wzrost w Bibliotece (obsługa nowej strefy SOWA).
2023	67,06	41,77	33	141,83	Stabilizacja kadr.
2024	68,75	42,31	33	144,06	Lekki spadek w SOK, wzrost w Bibliotece (Dział Promocji).

Analiza:

1. Suwalski Ośrodek Kultury:

- Liczba pracowników oscyluje wokół 70-75 osób.
- W 2020 roku SOK przejął od Muzeum prowadzenie Galerii Sztuki "Stara Łaźnia", co wiązało się z przesunięciem części kadr lub nowymi obowiązkami.
- W ostatnich latach (2021-2024) widać lekką tendencję spadkową, co może wynikać z naturalnych odejść (emerytury) i optymalizacji kosztów.

2. Biblioteka Publiczna:

- Wyraźny wzrost zatrudnienia w 2022 roku jest bezpośrednio związany z otwarciem i obsługą Strefy Odkrywania Wyobraźni i Aktywności (SOWA) oraz Midicentrum. Te nowe działy wymagają specjalistycznej kadry (animatory, technicy).

3. Muzeum Okręgowe:

- W 2020 roku nastąpiła zmiana organizacyjna: Centrum Sztuki Współczesnej - Galeria Andrzeja Strumiłły zostało przekazane do SOK, co formalnie zmieniło strukturę, ale nie wpłynęło na ogólną liczbę etatów ponieważ pracownicy przeszli do nowej jednostki.

Tabela: Średnie wynagrodzenie miesięczne brutto pracownika instytucji kultury (bez dyrektora).

Rok	Suwalski Ośrodek Kultury	Biblioteka Publiczna w Suwałkach	Muzeum Okręgowe w Suwałkach	Ogólnopolska średnia w instytucjach kultury	Przeciętne miesięczne wynagrodzenia brutto w gospodarce narodowej
2023	5 375,93 zł	5 141,00 zł	5 080,12 zł	5 121,21 zł	7155,48
2024	5 569,03 zł	6 370,81 zł	6 244,92 zł	brak danych	8151,57 zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zamawiającego, GUS oraz raportu Narodowego Centrum Kultury

5. EFEKTYWNOŚĆ NAKŁADÓW FINANSOWYCH

Ocena efektywności w sferze kultury jest zadaniem bardziej złożonym niż w oświacie. O ile w szkołach dysponujemy twardymi danymi w postaci wyników egzaminów zewnętrznych (edukacyjna wartość dodana (EWD), średnie wyniki procentowe), o tyle w kulturze efekt ma charakter „miękki” – jest to budowanie kapitału społecznego, tożsamości lokalnej i jakości życia mieszkańców.

Niemniej jednak, nakłady finansowe ponoszone przez Miasto Suwałki (Organizatora) można zestawiać z mierzalnymi efektami działalności instytucji (liczba odbiorców, przychody własne), uzyskując wskaźniki efektywności ekonomicznej i społecznej.

5.1 Stopień samofinansowania (efektywność przychodowa)

Wskaźnik ten pokazuje, w jakim stopniu instytucja potrafi na siebie „zarobić”, odciążając tym samym budżet Miasta. Wartość ta jest ilorazem przychodów własnych (bilety, najem, sponsoring) do kosztów ogółem.

Należy podkreślić, że celem instytucji kultury nie jest generowanie zysku, jednak dążenie do maksymalizacji przychodów własnych (tam gdzie to możliwe) jest wyrazem gospodarności.

Tabela 8: Wskaźnik samofinansowania instytucji kultury (2024 r.)

Instytucja	Rok	Przychody własne	Koszty ogółem	Wskaźnik (%)	Ocena na tle grupy porównawczej**
Suwalski Ośrodek Kultury	2022	3 291 049,10	11 762 313,08	27,98%	Wysoki. SOK generuje znaczące przychody ze sprzedaży biletów i usług, co jest typowe dla domów kultury o szerokiej ofercie eventowej.
	2023	2 359 196,35	12 599 303,79	18,72%	
	2024	2 974 120,50	14 062 304,15	21,15%	
Biblioteka Publiczna	2022	362 346,98	4 082 168,05	8,88%	Standardowy. Niski wskaźnik wynika z misji biblioteki (bezpłatny dostęp do zbiorów) i ograniczonej możliwości sprzedaży usług komercyjnych.
	2023	351 910,47	4 402 542,89	7,99%	
	2024	359 580,17	5 126 489,78	7,01%	
Muzeum Okręgowe	2022	445 820,11	5 644 500,17	7,90%	Muzeum pozyskało wysoką kwotę ze źródeł zewnętrznych (granty, sponsorzy), co sugeruje wysoki potencjał pozyskiwania środków, choć nie są to typowe "przychody własne" z działalności operacyjnej.
	2023	968 189,84	5 025 276,17	19,27%	
	2024	1 289 144,75	6 246 980,65	20,64%	

Analiza:

1. Do obliczeń przyjęto pozycję „przychody z prowadzonej działalności” oraz „pozostałe przychody” ze sprawozdań finansowych, która obejmuje wpływy ze sprzedaży usług, biletów, najmu oraz pozostałe przychody operacyjne, z wyłączeniem dotacji podmiotowej i celowych z budżetu miasta.
2. Suwalski Ośrodek Kultury oraz Muzeum Okręgowe w Suwałkach w 2023 i 2024 osiągnęły wskaźnik samofinansowania na poziomie, który należy uznać za satysfakcjonujący (ok 20%). Świadczy to o atrakcyjności oferty komercyjnej i umiejętności pozyskiwania sponsorów przy dużych wydarzeniach (np. Suwałki Blues Festival).

6. PODSUMOWANIE I WNIOSKI

Przeprowadzona analiza struktury i finansów kultury w Suwałkach w latach 2015–2024 pozwala na sformułowanie kluczowych wniosków dotyczących kondycji sektora, efektywności gospodarowania zasobami oraz trendów w uczestnictwie mieszkańców w życiu kulturalnym. Obraz, jaki wyłania się z zestawienia danych budżetowych i merytorycznych, wskazuje na stabilną, a zarazem dynamicznie zmieniającą się pozycję suwalskiej kultury.

1. Stabilna pozycja finansowa na tle regionu i kraju

Miasto Suwałki konsekwentnie utrzymuje wysoki poziom nakładów na kulturę, plasując się w górnej jednej trzeciej stawki w grupie porównawczej miast średniej wielkości. Wskaźnik wydatków bieżących per capita wzrósł z poziomu ok. 173 zł w 2015 roku do ponad 316 zł w 2024 roku. Należy jednak zaznaczyć, że dynamiczny wzrost nakładów w ostatnich latach (szczególnie 2022–2024) nie wynika wyłącznie z rozszerzenia oferty, lecz jest w dużej mierze efektem presji kosztowej (wzrost cen energii, mediów oraz wynagrodzeń), co wskazuje na zjawisko „konsumowania” wzrostu budżetu przez koszty stałe utrzymania instytucji. Mimo to, Suwałki wydają na mieszkańca średnio o 50–70 zł więcej niż porównywalne ośrodki ze ściany wschodniej, co świadczy o wysokim priorytecie nadawanym kulturze w polityce samorządowej.

2. Sukcesywna modernizacja i rozwój infrastruktury

Analizowana dekada to okres intensywnych zmian w bazie lokalowej. Rewitalizacja budynku przy ul. Noniewicza 71, utworzenie nowoczesnych stref edukacyjnych (Midicentrum, strefa SOWA) oraz doposażenie technologiczne Suwalskiego Ośrodka Kultury pozwoliły na dostosowanie oferty do współczesnych standardów i oczekiwań, zwłaszcza młodszych odbiorców. Decyzja o budowie Mediateki wyznacza strategiczny kierunek rozwoju na kolejne lata, mimo że stanowiła istotne obciążenie organizacyjne w końcowej fazie badanego okresu.

3. Zmiana modelu uczestnictwa w kulturze

Dane frekwencyjne wykazują tzw. „odbicie V-kształtne” po pandemii COVID-19, z powrotem do poziomów zbliżonych do lat przedpandemicznych. Zauważalna jest jednak trwała zmiana w strukturze odbioru kultury. Obserwuje się rosnącą popularność dużych wydarzeń plenerowych (np. Suwałki Blues Festival) oraz imprez bezpłatnych, przy jednoczesnej stagnacji lub spadku zainteresowania biletowanymi wydarzeniami komercyjnymi średniego szczebla. Jest to efekt tzw. „inflacji biletowej”, która stanowi barierę dla części mieszkańców. W obszarze czytelnictwa widoczny jest odwrót od tradycyjnych wypożyczeń na rzecz form cyfrowych, co wymusza dalszą ewolucję roli Biblioteki Publicznej.

4. Efektywność organizacyjna i kadrowa

Miejskie instytucje kultury wykazują się racjonalną gospodarką finansową. Suwalski Ośrodek Kultury oraz Muzeum Okręgowe osiągają wskaźnik samofinansowania na poziomie ok. 20-21%, co należy uznać za wynik satysfakcjonujący, świadczący o zdolności do generowania przychodów własnych i pozyskiwania środków zewnętrznych. Zasoby kadrowe pozostają na stabilnym poziomie (ok. 144 etaty), z niewielkimi korektami wynikającymi z otwierania nowych filii (Biblioteka) lub optymalizacji (SOK). Wyzwaniem pozostaje presja płacowa oraz konieczność utrzymania specjalistycznych kadr w obliczu rosnących kosztów życia.

Wnioski końcowe

Suwalska kultura w 2025 roku jest systemem dojrzałym, dysponującym nowoczesną bazą i stabilnym finansowaniem. Główne wyzwania na przyszłość to mitygacja skutków rosnących kosztów stałych (zjawisko nożyc demograficzno-finansowych), utrzymanie dostępności oferty dla mniej zamożnych mieszkańców w obliczu inflacji oraz finalizacja kluczowych inwestycji (Mediateka). Wysoki potencjał instytucji oraz aktywna współpraca z sektorem NGO dają solidne podstawy do dalszego rozwoju, pod warunkiem elastycznego reagowania na zmieniające się nawyki odbiorców.